

52 MOTIVATIONS FOR THE
KEY TO SUCCESS

管理者每周备忘录



现代经管

决定成败的

WEEKLY MEMO FOR MANAGER

52种激励

宋国良 著

每周一种激励，每周一步提升！



现代出版社

52 MOTIVATIONS FOR THE
KEY TO SUCCESS

管理者每周备忘录

M

现代经管

决定成败的

WEEKLY MEMO FOR MANAGER

52种激励

每周一种激励，每周十步提升！



现代出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

决定成败的 52 种激励 / 宋国良 著. —北京: 现代

出版社, 2004

ISBN 7-80028-872-2

I. 决... II. 宋... III. 企业管理: 人事管理—激励

IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 137034 号

作 者: 宋国良

责任编辑: 涂卫东

出版发行: 现代出版社

地 址: 北京市安定门外安华里 504 号

邮政编码: 100011

电 话: 010-64267325 010-64240483 (传真)

电子邮箱: xiandai@cnpitc.com.cn

印 刷: 北京媛明印刷厂

开 本: 787×1092 1/16

印 张: 16

版 次: 2005 年 2 月第 1 版

2005 年 2 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 7-80028-872-2

定 价: 25.00 元

前言

事实上，人们早已公认了一个假设的前提：被激励的员工，总是比未被激励的员工更优秀。当这一假定被无数事实反复验证之后，管理者要想达到某个目标，当然就不能忽视激励员工这一关键问题。

在一年的 52 周里，无论是老板还是部门经理，都应该时刻把激励员工放在心上，并且要懂得怎样去激励员工。

真正的企业家宣言：“一切都是为了人！”

糟糕的老板总是固守一个信条：“一切都是为了金钱！”

只盯住金钱，忽视了人的因素，纯属舍本逐末，成不了气候。所以，应该向真正的企业家学习，而且应该明白，所谓“一切都是为了人”，其中的一个重要内容就是把激励员工放在首要的位置上。

怎样才能激励员工呢？

有 52 个最基本的问题。

如果你把本书所讲的 52 个基本问题剪下来，贴到你的每周工作备忘录上，不断地对照问题，努力地解决问题，那么，当一年结束的时候，你会发觉你已经做了很多卓有成效的工作，你已经成功地激励了员工。

领导着一支被激励的员工队伍，不但可以创造优良的业绩，甚至可以创造奇迹！

目 录

前言

第一章 激励是柄双刃剑

1. 周一的“琐事”	3
2. 建立有“人情味”的关系	8
3. 找出一周中值得夸奖的事	13
4. 批评的艺术	18
5. 对坏行为的“零忍耐”	23
6. 炒鱿鱼	28

第二章 榜样的激励

7. 用小事打造榜样	35
8. 带头去做	40
9. 业绩线	44
10. 责任心	48
11. 干点杂活	52
12. 做最累的人	56

第三章 巧妙的激励

- 13. 消失了的领导 63
- 14. 这些事你都能做到 67
- 15. “触摸”团队 73
- 16. 讲故事的妙用 77
- 17. 精神刺激 82
- 18. 坦率并非弱智 87
- 19. 善待员工 92

第四章 制度的激励

- 20. “蔑视”会议 99
- 21. 把好招聘关 104
- 22. 给员工最好的报酬 109
- 23. 注重学习 113
- 24. 简化衡量标准 118
- 25. 勇于试验 123

第五章 心态的激励

- 26. 永远把员工放在心上 131
- 27. 永远把顾客放在心上 135
- 28. 110%的态度 140
- 29. 关于金钱 144

- 30. 力争与众不同 149
- 31. 积极的心态 153
- 32. 信任员工 158

第六章 特殊的激励

- 33. 将团队置于困境中 165
- 34. 让员工“偷懒” 169
- 35. 故意不慎重 172
- 36. 故意很高兴 176
- 37. 也可以不高兴 180
- 38. 将资讯减到最少 184
- 39. 自我教育 188
- 40. 无为而治 193

第七章 其他的激励

- 41. “驱动力” 199
- 42. 知道自己想要什么 203
- 43. “未来”的业绩 206
- 44. 研究员工 210
- 45. 最重要的沟通 214
- 46. 关心就是激励 218

第八章 最强的团队

47. “YES” 精神	225
48. 创造表达的机会	229
49. 不一致的动机	233
50. 培养	237
51. 一个应该注意的问题	241
52. 终生学习	244

第一章

激励是柄双刃剑

52 MOTIVATIONS FOR THE KEY TO SUCCESS

管理者要想以最高的效力激励自己的团队成就大事，就必须最出色地完成每一件小事。

1. 周一的“琐事”

[问题]

一年之计在于春。

春风和熙，春光明媚。周一的早晨，通常是在 8:30 分，老板或是部门经理按时上班，走进自己的办公室，当然不能辜负了大好春色，应当和颜悦色。

经过上一个周末的休息放松，新的一周工作开始了。

第一件事，该做什么？

前期工作尚未结束，有的问题急待解决；

新的方案即将实施，需要分析讨论；

一笔应收帐款拖延已久，必须选派精干人员前去催款；

等等。

诸如此类该做的事，太多。

记住：在这个周一的早晨，先别忙着去做这些事。应该竖立正确的指导思想：把员工放在第一位！

此时此刻，你应该做的是一件小事，甚至可以说是“琐事”：把你宝贵的时间无条件地给予你的员工们。

开口就谈工作，强调的是工作的优先权。

反之，先不谈工作，先谈点别的，谈点有关员工们本身的小事，便强调了员工们的优先权，也体现了“把员工放在第一位”的理念。

说白了，就是跟员工们闲聊一会儿。

该怎么聊呢？

[示范]

霍夫曼先生是某驰名品牌亚洲地区的营销总监，他率领着一个工作效率极高的营销团队。在某个周一的早晨，霍夫曼先生 8:30 分上班后做了以下的事：

8:32 分：与职员弗朗多并肩立于窗前，观赏楼下停车场上弗朗多新购买的跑车；

8:34 分：与勒让德主任谈足球；

8:36 分：倾听了菲丝秘书谈她姐姐的婚礼；

8:39 分：与阿夏尔主任闲聊几句，顺便浏览了阿夏尔主任的一份项目报告摘要；

8:45 分：邀约了 6 位公司成员，走进丽丝女士办公室。用 5 分钟时间为丽丝女士在新加坡市场的营销成功举行简短的、小范围的庆祝仪式；

8:57 分：继续与贝特雷特先生谈关于调动工作的问题，就此而言，这已是霍夫曼先生第六次与贝特雷特先生谈这一问题了；

9:10 分：帮助安妮小姐整理一份向集团公司董事会提交的公共关系汇报的纲要；

9:18 分：向杰克提出更新网页的两点想法；

之后，至 9:30 分，霍夫曼在会议室正式举行工作会议，全体参会人员均表现得信心十足，摩拳擦掌。

霍夫曼先生所领导的，确实是一个朝气蓬勃的优秀团队。

[讨论]

讨论之前先作一个结论：千万不要把霍夫曼先生看成一位胡同里的老太太，闲着没事溜弯儿，出了这个办公室，又进那个办公室，四处流窜。

时间就是金钱。

在这个周一的早晨，8:30 分上班，霍夫曼先生却在 9:30 分才正式召开工作会议。整整一个小时的时间，白白浪费了么？

答案是否定的。

首先，在这一个小时里，霍夫曼先生所做的某些事，例如浏览项目报告摘要、听取发言提纲、整理汇报纲要等，原本就属工作内容。

值得注意的是，霍夫曼先生在做这些事时，采用的是“顺便”、“帮助”等方式。也就是说在 9:30 分正式召开工作会议之前的这一个小时内，霍夫曼先生刻意地把“工作”放在“次要”的位置，强调的是员工自身的“优先权”。

从而，他乐意于观赏员工新买的跑车，与员工谈论足球，倾听秘书谈论其姐姐的婚礼，还为取得良好业绩的员工举行庆祝仪式。

全是些“琐事”。

却至关重要！

在周一的早晨，在一周中最初的一段工作时间里，聪明的管理者都注重与员工进行交流。他们把一段宝贵的时间花费在员工身上，其真正的目的并非是要与员工交流什么有价值的信息，而是要了解员工的生活和工作状况。

作为社会生活中的人，员工们在日常生活中经常会发生点什么事，例如：

意外；

问题；

成就；

等等。

就此而言，员工们想要的，往往不单纯是金钱方面的需求。这类需求，往往表现为一些“琐事”。身为管理者，尤其是日理万机的老板，千万不要忽略了这些“琐事”。有时，把一件小事做得最好，可以“四两拨千斤”，甚至可以产生撼人心魄的震撼，激励团队。

讲一个故事：

一位女孩，天性喜欢唱歌。学校组织合唱团，她踊跃报名，由

于某种原因，却落选了，没能加入学校的合唱团。

女孩很伤心。

她来到公园里。见到谁，她便唱歌给谁听。当今社会，即便走红的歌星也很“短命”，一个月便能换一茬，谁愿意听她唱歌呢？

女孩更伤心了。

她甚至觉得自己不是块唱歌的材料。其实，她天资极好，天生是块唱歌的好材料。女孩离开了热闹的人群，来到公园一个僻静的角落。花坛边，有一溜长椅。

一位慈祥的老人坐在长椅上。

女孩鼓起最后的勇气，站在老人面前唱了一首歌。

老人与众不同，认真听女孩唱完了歌。

女孩问老人：我唱得好吗？

老人点点头。

女孩笑了，她恢复了几乎已经丧失的信心。

从那以后，在公园这个僻静的角落里，经常有一位女孩在唱歌，而那位老人总是坐在长椅上，认真地听女孩唱歌。

他是惟一的听众。

女孩终于有了众多听众，因为她后来终于成为歌星了。

大红大紫的歌星永远也忘不了当年那位惟一的听众，她回到了自己熟悉的城市，到了那个公园僻静的角落。

绿草如茵，长椅犹在。

老人却不在了。

她询问那些常年在公园散步锻炼的人们，大家告诉她，那位经常坐在长椅上的老人，一年前已经去世了。

大家问她为什么要找那老人。

她便讲述了老人听她唱歌的往事。

大家笑了，告诉她：那位老人是个聋子！

美极了！

美得撼人心魄！

如果把这个很美的故事比喻为一首很美的乐曲，则贯穿其中的主旋律就是两个字：激励！

当一个脸上充满失落和忧伤的女孩站在老人面前唱歌时，他虽然听不到女孩的歌声，却能够理解女孩的心里在想些什么。当女孩问老人，自己唱得好不好时，他虽然双耳失聪，但能看懂女孩的口形，知道女孩说了什么，明白女孩最需要的就是鼓励。

显然，没有老人的鼓励，中国很可能会少了一位歌星。

多一位歌星或少一位歌星，也许不是至关重要的问题。然而，身为管理者乃至老板，不能用最好的方式鼓励自己的团队，不能激励自己的团队奋勇前行，问题就严重了。

显然，老人和女孩的故事，所表现的是一种很高的境界，臻于美的境界。

不可能要求所有领导人都能达到如此境界，以某种富于戏剧化的形式，用一种撼人心魄的力量去激励团队的每一个员工。却必须牢固竖立“把员工放在首位”的理念，踏踏实实，从头做起。

万丈高楼平地起。

首先，应该注重每周一早晨开始上班的那段时间，“优先”地把那段时间给予自己的员工，从而了解员工，亲近员工。

这是激励团队的基础！

至此，霍夫曼先生所做的示范，应该对管理者们有所启迪了。

这是一个至关重要的开端。

由此起步，坚持不懈，有朝一日，也许就能够创造奇迹，仿佛那位老人和女孩的故事一般，产生一种撼人心魄的力量，激励着你的团队披荆斩棘，创造非凡的业绩。

[小结]

领导人都懂得应该把最宝贵的资金投放到最关键的项目上。

领导人更应该懂得：应当把最重要的时间“优先”给予自己的员工。

具体说，周一早晨上班的最初一段时间，领导应该做点“琐事”，与员工聊一聊，或是做点别的什么，没必要开口第一句话就谈工作。

2. 建立有“人情味”的关系

[问题]

老板要了解员工，似乎不困难。只需打一个电话，甚至无需亲自动手，吩咐秘书打一个电话，公司的人力资源部经理就会送来相关的档案资料。在这类档案资料里，一般都列举了员工的学历、职称、在公司所担任的职务、业绩等。

还有鉴定、评语。

单靠这些，行么？

关键的，是要搞清楚老板和员工的关系。

从大的方面说，社会生活就是通过各种各样的关系而维系着的。例如老板和员工的关系，是一种劳资关系。

这一点非常重要。

当一个老板与越来越多的员工维持着劳资关系时，说明老板财运亨通，生意兴隆，企业越来越壮大了。反之，与老板维持劳资关系的人越来越少时，老板的企业肯定在走下坡路了。毫无疑问，当最后一名员工与老板的劳资关系都被解除时，老板只能去跳楼或上吊了。

这就是“关系”的重要性！

聪明的老板对此都有着深刻的认识，所以，他们不遗余力地维护、扩大和巩固着这种劳资关系。

要做到这一点，老板就应该努力与员工建立富有人情味的关系。

道理简单极了：老板与员工建立了富有人情味的关系，有利于

激励员工奋发努力，提高公司或企业的效益。实力增长了，老板就能够与更多的员工建立劳资关系。如此这般，老板就不会为企业走下坡路而发愁，更不会因为企业破产倒闭而去跳楼上吊了。

为了与员工建立富有人情味的关系，老板应该了解员工个人的小事，在共同的利益基础上缔造富有人情味的关系。

具体应该了解些什么呢？

[示范]

以下是一位成功的老板曾经了解过的有关员工个人的一些小事：

某位员工去参加一次朋友聚会玩得高兴吗？

某位员工周末喜欢做什么？

某位员工该阶段工作遇到的问题解决了吗？

某位员工的离婚官司打完了没有？

某位员工将去什么地方度假期？

某位员工的父亲出院没有？

某位员工的儿子考取了哪所大学？所学的是什么专业？

某位员工近来为什么接连发了几次脾气？

某位员工为什么改变了自己的发型？

某位员工搬家后，上下班得多花多少时间？

某位员工为什么突然去业余拳击馆接受定期的训练了？

某位员工是如何评价这条爆炸性新闻的？

这位老板还对某位员工说：“我可以看看你孩子的照片吗？这是几张我的小孩的照片。”

严格地说，以上这些问题并不能作为严格意义上的“示范”，但可以启迪我们。老板为了解员工，进而与员工建立富有人情味的关系，可以了解的“小事”是方方面面的，简直不胜枚举。